



La prise en compte de l'économie durable dans le management de l'entreprise



Ramdani Laala^{*(1)}; Megas Saad⁽²⁾.

⁽¹⁾ University Of Laghouat [Algeria]

✉ l.ramdani@yahoo.fr

⁽²⁾ University Of Laghouat [Algeria]

✉ saadmeg17@gmail.com

Received: 03/09/2018

Accepted: 22/10/2018

Published: 31/10/2018

Résumé: La préoccupation du développement durable s'est imposée à l'échelle mondiale depuis quelques décennies et se traduit souvent, pour les entreprises, par des contraintes nouvelles sur le plan écologique, social et économique. Mais les entreprises innovantes peuvent transformer ces contraintes en atouts pour développer de manière plus citoyenne et plus solidaire la création de richesses.

Le nouveau modèle «durable» est bien à l'œuvre. Preuve en est également la multiplication des enseignements sur la RSE dans les écoles de management. Un enjeu qui est autant technique que politique, qui part de la géopolitique et se concrétise en management, qui est affaire de volonté et de savoir-faire.

les mots clés: développement durable, responsabilité sociale des entreprises, environnemental, partie prenants de l'entreprise, la gouvernance de l'entreprise.

Summary: Concern for sustainable development has become a global concern over the last few decades, and often results in new ecological, social and economic constraints for companies. But innovative companies can transform these constraints into assets to develop in a more citizen and more solidary way the creation of wealth.

The new "sustainable" model is at work. Proof is also the multiplication of lessons on CSR in management schools. A challenge that is both technical and political, which starts from geopolitics and becomes concrete in management, which is about will and know-how.

Keywords: sustainable development, corporate social responsibility, environmental, stakeholder, corporate governance.

«JEL» Classification: Q01, M01.

* Corresponding author:

l.ramdani@yahoo.fr



Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Ziane Achour University of «Djelfa»



.BP 3117, Djelfa [Algeria].

Introduction: L'entreprise est un acteur privilégié du développement économique, de la croissance et de la consommation. Elle est également un acteur privilégié du développement des individus, de la préservation de l'environnement et de l'avenir des générations futures. Son rôle est primordial. Son engagement à long terme est lié aux valeurs du fondateur et des dirigeants de l'entreprise.

Pour les entreprises, engager une démarche de développement durable signifie rechercher une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. Les degrés d'implication dans une démarche de développement durable sont très variés: cela peut aller d'une intégration des valeurs du développement durable à la stratégie de l'entreprise, à la mise en place d'un système de management environnemental ou d'une démarche de responsabilité sociale d'une entreprise, ou la mise en œuvre de quelques actions environnementales ou sociales ponctuelles... jusqu'à une communication environnementale abusive, qui ne reflète pas les engagements de l'entreprise.

L'entreprise, au-delà de sa simple logique de résultat économique ou de service au public, ne peut plus agir sans prendre en compte les impacts directs et indirects de ses décisions sur l'entreprise ou son personnel. Son rôle ne se résume plus à la création des richesses et d'emplois. Elle se doit d'être plus attentive pour acquérir sa nouvelle légitimité: attentive aux modalités de son insertion dans la société (contribuer à de meilleures conditions de vie sur terre, ou à tout le moins ne pas les dégrader). Sa finalité n'est plus seulement économique pour le privé et sociale pour le public. Elle devient aussi un moyen au service de la société qui en attend dorénavant trois contributions: utilité sociale, efficacité économique, accomplissement humain.

Dans cette étude nous avons cherché de répondre à la problématique suivante:

- Pour quelle raison Les entreprises décident-elles de s'orienter vers le développement durable? Et Quels sont les objectifs réellement poursuivis par les entreprises et les moyens mis en œuvre ?

Le but de cette étude est de promouvoir une entreprise qui s'engage à satisfaire les attentes d'utilité à la société d'efficacité économique et d'accomplissement pour les salariés. D'où les objectifs assignés:

- Sensibiliser l'entreprise vis-à-vis de la société et de leurs salariés;
- la prise en compte de l'économie durable dans le management de l'entreprise et démontrer la nécessité d'intégrer une nouvelle approche managériale;
- présenter une démarche expérimentée pour devenir une entreprise durable.

I- les principes fondateurs du développement durable: Le développement durable est un concept encore naissant qui concerne avant tout la politique publique. On parlera plus précisément de «responsabilité sociale» s'agissant de sa prise en compte par l'entreprise. En trois décennies, on est passé ainsi de l'ombre militante et de la pression minoritaire sur l'économie du marché à la consécration onusienne d'une revendication de gouvernance à long terme, de plus en plus partagée.¹

I-1 Une notion émergente: Sans se lancer dans l'histoire la notion de développement durable, un retour en arrière s'impose pour mieux comprendre dans quel terreau plongent ses racines et comment la notion se construit progressivement. À ce jour les mises en perspective restent partielles, le retard porté sur le développement durable passe par le filtre des investissements (fonds éthique ou investissement socialement responsable).²

I-1-1 CHRONOLOGIE DE L'AVANT-BRUNDTLAND: Un certain nombre de travaux menés au sein de la communauté internationale des chercheurs ont conduit à l'émergence de la notion de « sustainable development », traduit en français par « développement durable » ou « durabilité ».³

En 1915, la commission de la conservation du Canada appelle au respect des cycles naturels de la nature et affirme qu'il faut utiliser non pas le capital nature mais seulement les intérêts de ce capital pour que les générations futures puissent continuer de profiter de ces intérêts.

En 1923, le congrès international pour la conservation de la nature propose de maintenir un équilibre entre la conservation et l'utilisation de ses ressources.

Lors de la conférence de l'Unesco de Fontainebleau, en 1948, est créée l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources. Elle publie en 1951, une série de rapports sur l'état de la protection de la nature dans le monde. En 1968, une autre conférence de l'Unesco est consacrée à l'utilisation rationnelle et la conservation de la biosphère.⁴

On peut également noter le rapport de la rencontre de Founex en 1971, dédiée à l'intégration de stratégies de développement et de protection de l'environnement, publication de livre manifeste de la conférence de Stockholm, Nous n'avons qu'une terre, Barbara Ward et René Dubos en 1972. La même année, le club de Rome s'appuie sur les travaux menés par Meadows et publie le rapport *The Limits of Growth*, qui insiste sur la nécessité de viser une croissance zéro aux plans économique et démographique.⁵

En 1980, l'union internationale pour la conservation de la nature (IUCN) publie la stratégie mondiale de la conservation: la conservation des ressources et service du développement durable, en collaboration avec le fonds mondial pour la nature et le programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) avec l'appui de l'Unesco et de la FAO. Cette première définition du DD comporte deux idées majeures:

- Un DD réussi doit tenir compte des facteurs sociaux et environnementaux, pas seulement des réalités économiques.
- Pour arriver à une conservation soutenable des ressources, il faut tenir compte des coûts et des bénéfices à long terme, pas seulement des profits immédiats.

Parmi les autres sources fondatrices du concept de DD, on peut citer le travail de Lester Brown (fondateur et directeur de *Worldwatch* Institute), qui établit les paramètres fondamentaux du développement durable dans son livre *Building a Sustainable Society* (1981), ainsi que deux concepts qui ont nourri celui de développement durable: le concept de « technologie appropriée » de Schumacher (1973), et le concept d'écodéveloppement de Sachs (1980).⁶

I-1-2 La définition Brundtland: En 1987, la commission des Nations unies sur l'Environnement et le Développement (World Commission on Environment and Development, WCED) présidée par Gro Harlem Brundtland, publie le rapport *Our Common Future*. Ce document contient la conception directrice du développement durable telle qu'elle fonde encore les orientations prises au sein des organisations internationales et gouvernementales.⁷

I-2 les enjeux pour l'homme, l'entreprise et la société: Le développement durable associe trois types d'objectifs complémentaires:

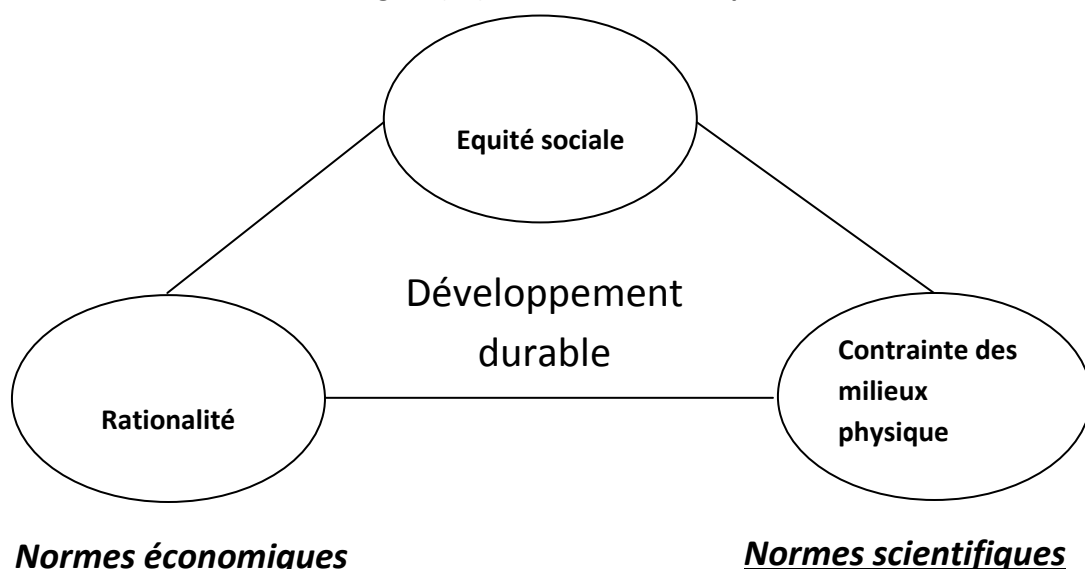
- Efficacité économique.
- Équité sociale.
- Préservation de l'environnement.⁸

« trois piliers » à prendre en compte par les collectivités comme par les entreprises et les individus. La finalité du développement durable est de trouver un équilibre cohérent et viable à long terme entre ces trois enjeux. À ces trois piliers s'ajoute un enjeu transversal, indispensable à la définition et à la mise en œuvre de politiques et d'actions relatives au développement durable: la gouvernance. La gouvernance consiste en la participation de tous les acteurs (citoyens, entreprises, associations, élus...) au processus de décision; elle est de ce fait une forme de démocratie participative. Le développement durable n'est pas un état statique d'harmonie, mais un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources naturelles, le choix des investissements, l'orientation des changements techniques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir comme avec les besoins du présent.⁹

On peut considérer que les objectifs du développement durable se partagent entre trois grandes catégories:

- Ceux qui sont à traiter à l'échelle de la planète: rapports entre nations, individus, générations;
- Ceux qui relèvent des autorités publiques dans chaque grande zone économique (Union européenne, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie...), à travers les réseaux territoriaux par exemple;
- Ceux qui relèvent de la responsabilité des entreprises.¹⁰

Figure (01): Normes socio éthique



Source: Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Le développement durable. Edition organisation. Paris. 2005, p121.

-Une logique de conciliation des enjeux environnementaux, humains et économiques:
Le rapport Brundtland constate que les problèmes environnementaux à l'échelle de la planète, sont essentiellement dus à la grande pauvreté qui prévaut dans le sud et aux modes de consommation et de production non durables qui ont cours dans le nord, en conséquence, la commission suggère d'initier un processus de développement nouveau, qui concilierait objectifs de développement et préservation de l'environnement ce développement est qualifié de «durable»(sustainable development) et ainsi défini: « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des génération futures de répondre aux leurs. » les deux caractéristique de cette définition sont:

- La reconnaissance des interdépendances, caractéristique économiques sociales et environnementales du développement;
- La mise en route d'un développement pensé et équitable, au-delà du marché.¹¹

En conséquence, la commission préconise quatre types d'intervention:

- Recensement des menaces critiques pour la survie, la sécurité ou le bien-être de l'ensemble ou de la majorité d'une population à l'échelle mondiale et régionale;
- Evaluation des causes et des conséquences humaines, économiques et écologique probables de ces menaces et publication périodiques des constations.

II –Bâtir l'entreprise développement durable: Comment concrétiser, matérialiser, le concept de développement durable? Toute démarche de construction d'un modèle qui soit durable doit s'efforcer de répondre aux principes fondateurs qui inspirent la conciliation entre les différentes ressources de l'activité humaine et leurs interdépendances fondamentales.¹²

II –1-Réhabiliter le concept de politique d'entreprise: L'entrée dans une logique de développement durable obéit à des motifs variés. Souvent suscitée par la pression externe, l'action ou plutôt la réaction prend le pas sur la réflexion. Cependant, mettre un supplément de social et d'environnemental dans un système gouverne par une logique inchangée restera sans effet, sinon en termes d'image et à très court terme .or la remise à plat de la politique constitue un impératif. D'abord parce que, nous avons affaire à un nouveau concept qui incite à examiner l'approche stratégique. Ensuite parce que la multiplication des acteurs et des variables prendre en compte rend plus nécessaire que jamais la définition d'une politique à même de garantir la cohérence d'ensemble et d'échapper à une instrumentalisation du concept.¹³

Responsabilisation Des opérateurs économiques	<i>Principe de responsabilité vis-à-vis des générations présentes et futures (idée d'un patrimoine collectif ou «bien publics planétaires»).</i> <i>Rendre compte des impacts des activités dans tous les domaines (transparence; évaluation).</i> <i>Prévenir plutôt que guérir (éviter les «irréversibilités»</i>
Principe de coopération de toutes les organisations humaine	<i>Idee d'un bien commun ou d'un «intérêt collectif»collectivement recherché. Malgré une référence évidente à l'idée d'intérêt général, on constate que ce concept n'apparaît guère dans la littérature relative au DD (le passage à l'échelle planétaire aurait-il rendu le terme inapproprié?)</i>
Principe d'intégration	<i>Le DD est la recherche du cercle vertueux entre l'économie, le développement social et écologique. Ainsi, une stratégie de DD doit considérer ces trois dimensions mais aussi considérer qu'il n'y a pas d'opposition, mais synergie entre elles.</i>

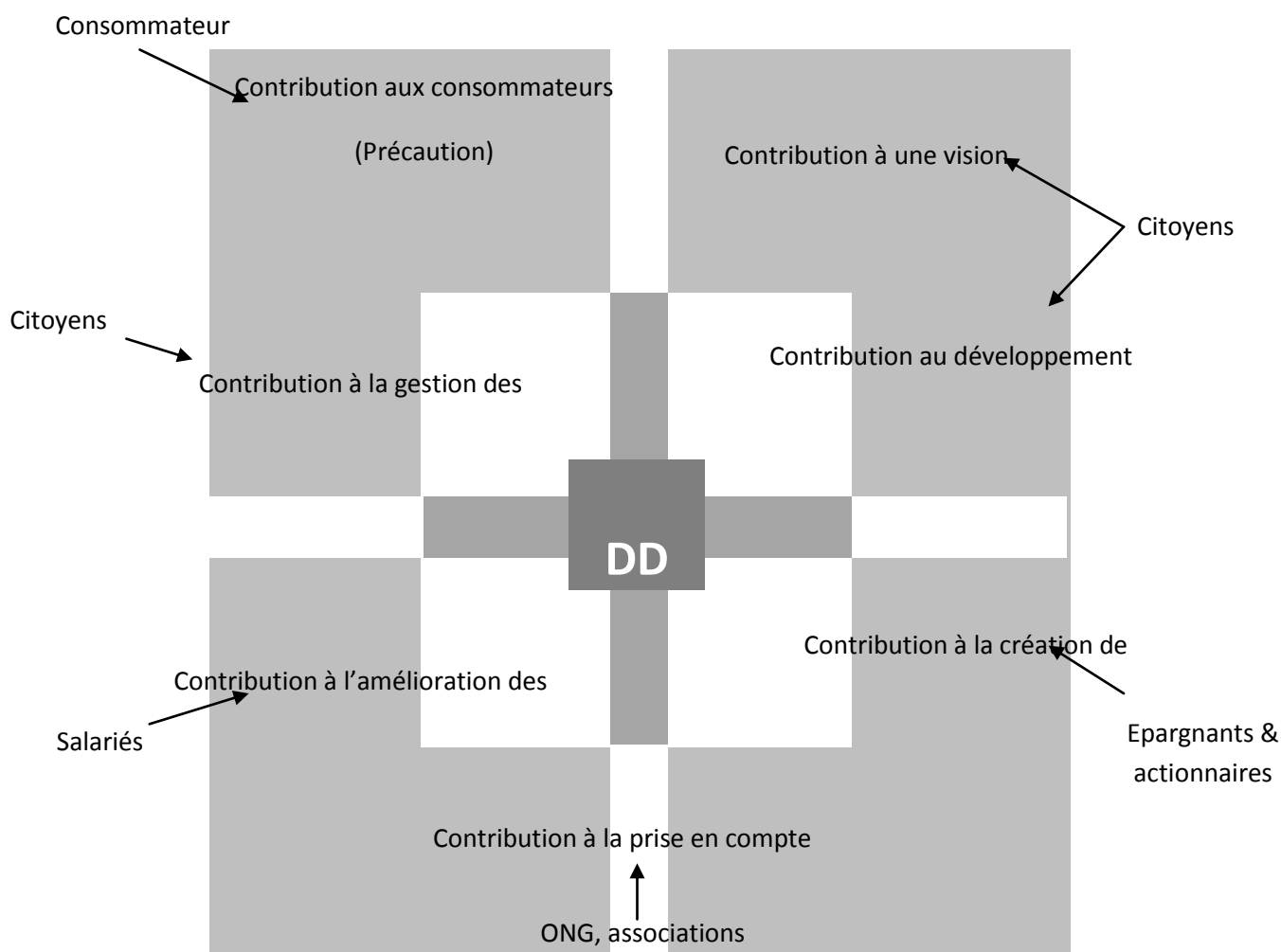
Principe de rationalité	<i>Pour être durable, le développement ne doit pas être porteur de ses propres limites autrement dit, les orientations politiques choisies ne doivent pas aboutir à des impasses économiques, sociales et environnementales. Les décisions doivent donc prendre en compte les conséquences qui portent sur ses trois dimensions du DD.</i>
-------------------------	--

Source: Patrick d'HUMIÈRES, le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.p251.

II-2-une nouvelle conception de l'entreprise: Le management durable se caractérise par l'addition de plusieurs démarches d'une combinaison de performances économique, sociale et environnementales, en relation avec les enjeux généraux de l'environnement international, dans lequel l'entreprise est émergée .c'est donc une intégration complexe des démarche récentes d'amélioration de la conduite des entreprise: prospective stratégique, démarche qualité , gestion du risque, bonne gouvernance, à laquelle s'ajoute la responsabilité sociétale.

14

Figure (02): les enjeux et les acteur du DD.



Source: Patrick d'HUMIÈRES, le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.p162.

Le management durable consacre, d'une certaine façon, une évolution des entreprises, sensible depuis 1980, qui sous l'influence de nouvelles théories, a mis en exergue des considérations de performance de deux types:

- Des critères qualitatifs, relatifs à la gestion des produits et des processus, répondant à la maturation culturelle des sociétés;
- Des critères éthiques, relatifs à la conduite des affaires et des activités, répondant à l'exigence de considération et d'association des investisseurs et des marchés.¹⁵

On retrouve, dans ces deux exigences externes, les leviers de la « durabilité » le risque de réputation et l'information extra-financière -, qui inspirent désormais le management, dès lors qu'il se préoccupe d'une meilleure prise en compte du long terme et d'un pilotage de plus en plus systémique de la performance de l'entreprise. Mais c'est surtout la prise en compte d'une bonne gouvernance qui structure le pilotage des entreprises, pour mieux concilier les intérêts de ses actionnaires et de la société avec ceux de ses clients et salariés.¹⁶

Cette conciliation des intérêts, de manière transparente, est un exercice complexe du fait de leurs antagonismes. Paradoxalement, il est plus exigeant pour les instances de gouvernance que les instances de management car les premières ont un grand retard à combler dans leur mode opératoire qu'il s'agisse de leur indépendance, de la profondeur de leur contrôle et de la transparence de leur action.

Le système de management durable est à la confluence de quatre dispositifs complémentaires.¹⁷

- La gestion de l'éthique à travers de bonne gouvernance;
- La gestion du risque environnemental à travers le risk management de la qualité.
- La gestion de la sécurité et de la satisfaction client à travers la maximisation de la qualité.
- La gestion des enjeux sociétaux (intégration locale et internationale) à travers la RSE.¹⁸

II-3- Vers un management durable: Le management durable consistera à intégrer les exigences managériales en passant d'une approche réactive à une démarche proactive dans la relation qui unit l'entreprise et la société.

La prise en compte du contexte externe et à long terme au nom « du risque que l'Entreprise court et fait courir » reste un acte volontariste et éminemment culturel. Il peut résulter d'une contrainte (crise, accident, condamnation, défiance, etc.) Mais dans tous les cas il nécessite, de la part du gouvernement de l'entreprise et de son management, une sincérité et une conviction qui ne peuvent pas être feintes, si l'entreprise veut en tirer des conséquences pour son fonctionnement et afficher des preuves et des témoignages crédibles.¹⁹

Des lors qu'on est convaincu que le DD n'est pas une posture tactique, la recherche d'une stratégie volontariste repose sur l'identification des opportunités potentielles et des innovations porteuses:

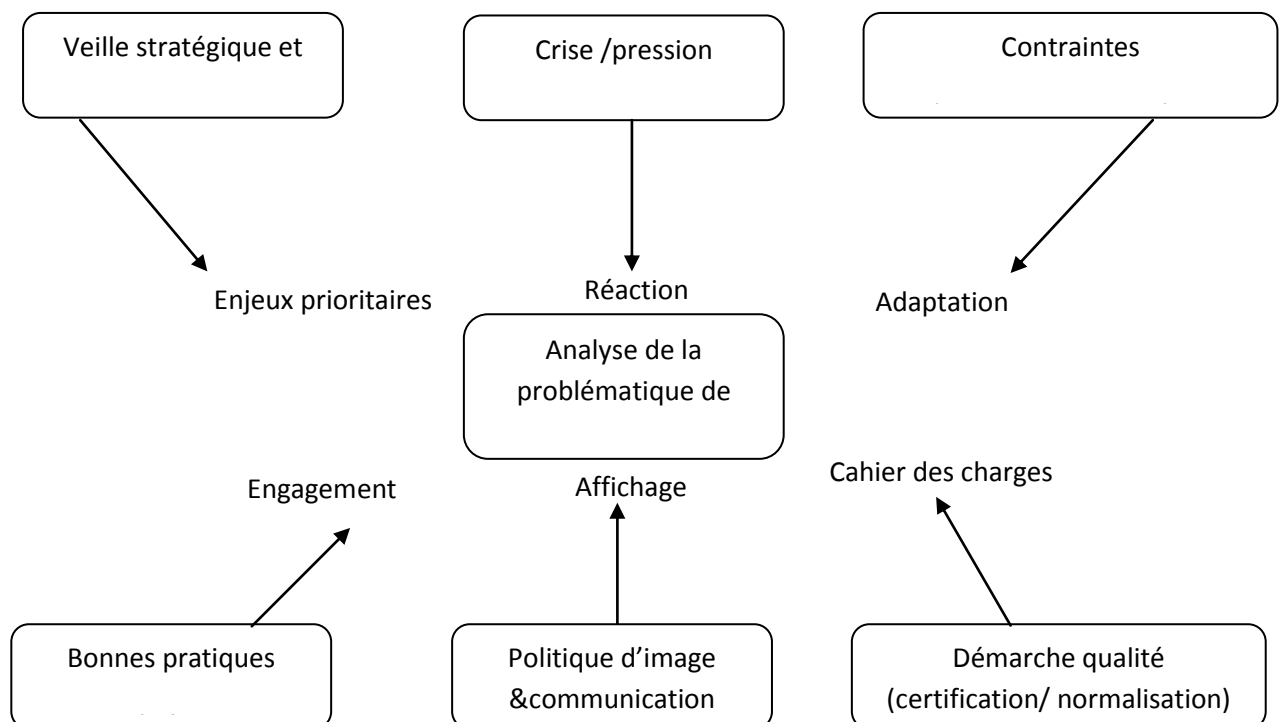
- Anticipation des contraintes et des risques (coût prévention < coût de correction).
- Enjeu « marché » (avantage de marché, préserver les marchés existants, ouverture d'autre marché).
- Réduction des coûts de production;
- Moteur d'innovation.²⁰

Les grands principes de gestion «la triple performance» : Il y a plusieurs façons d'entrer dans la problématique de responsabilité, cette confrontation dépendra de la criticité du secteur ou de l'activité versue les enjeux de DD et du degré d'exposition de l'entreprise, dans l'espace et dans le temps.

Le défi est bien ici d'identifier les impacts du DD et de les apprécier en termes économiques et financiers afin d'en faire des opportunités de croissance et de compétitivité ceci est envisageable de plusieurs façons.²¹

- Augmentation de l'eco efficacité de la production (gains et découplage/ rejets)
- Diminution drastique du bilan carbone (et GES);
- Amélioration et sécurisation des achats;
- Sécurisation croissante des produits (consommateurs, riverains, salariés).
- Attribution de valeur ajoutée vers les salariés comme facteur de bien-être au travail et de fidélité des stakeholders;
- Intégration des entreprises dans le tissu local;
- Meilleure qualité de gouvernance (respect des minoritaires...) et éthique.
- Respect des indentités, prise en comte des valeurs culturelles dans les discours de marque;
- Dialogue et véracité du « rendu compte » versus les parties prenantes;
- Etc....²²

Figure (03): analyse de la responsabilité du dd.



Source: Philippe DETRIE, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005.

III- L'intégration managériale du développement durable: Le management du DD se révèle largement une technique de « brand management » en raison du lien sensible qui s'établit entre la marque et les prescripteurs d'opinion. Le mouvement joue positivement quand il s'agit d'exploiter des tendances favorables et peut 'avérer si l'opinion est agitée en sens contraire.²³

C'est autour de « la marque entreprise » que se catalyse d'abord la relation entreprise/ opinion, même si les investisseurs sont de plus en plus intéressés par les informations « extra financières » sur la « durabilité » d'une valeur. C'est derniers analysent ce degré d'exposition de la marque en termes de risque. C'est ce qu'on nomme le « reptation risk » et qui retient l'attention des financières. »²⁴

L'attractivité de l'entreprise est liée à la confiance qu'elle suscite au regard des enjeux qui se posent sont à elle. Les clients, les candidats, les salariés, les décideurs institutionnels sont de plus en plus sensibles à la réputation de l'entreprise, c'est -à-dire à son image de responsabilité, quant à sa prise en compte des enjeux de DD dans son management stratégique et opérationnel, pour ce qui la concerne.

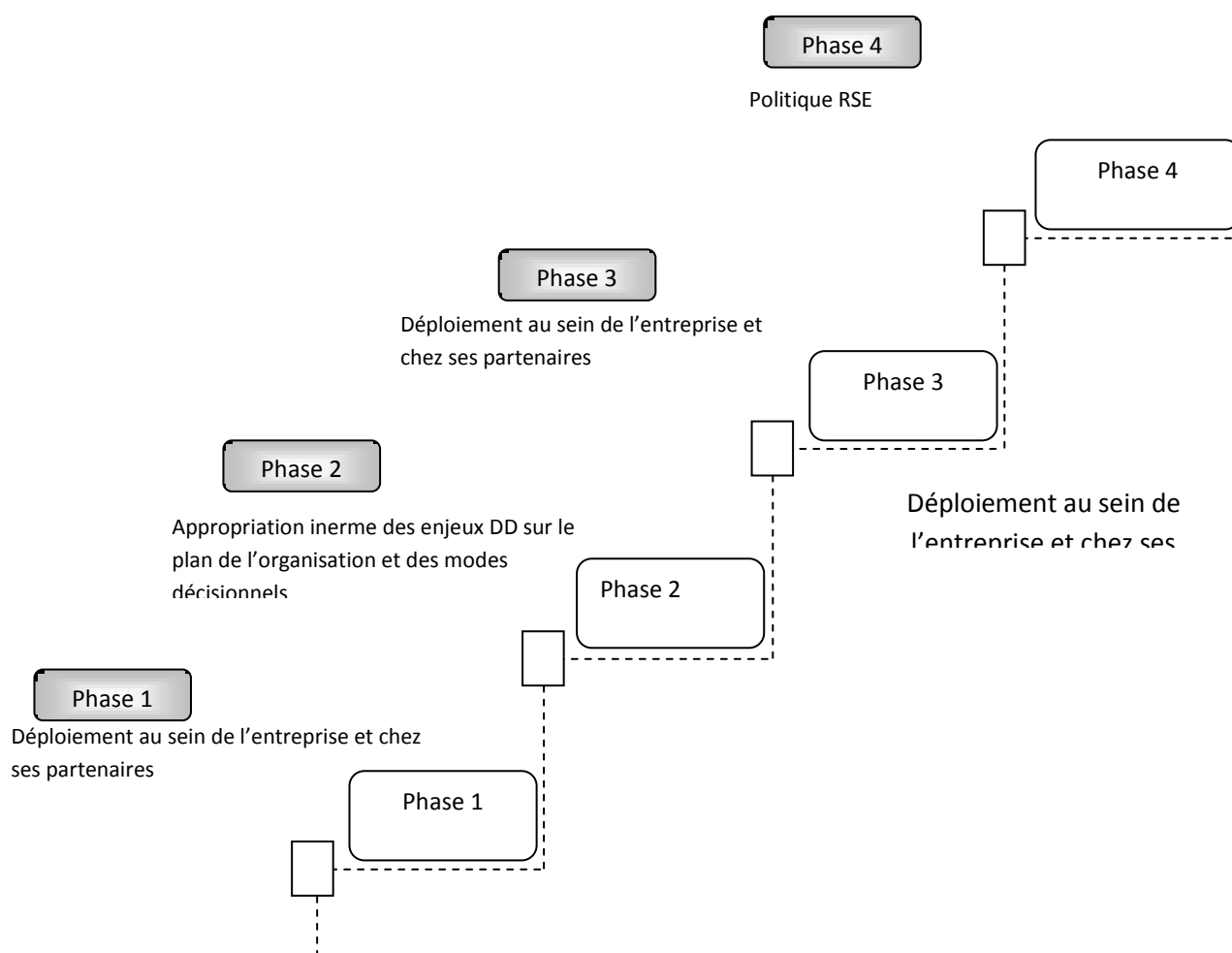
III-1-La mise en place d'une démarche de progrès: Il semble qu'il y ait quatre points de passage obligés:

- Une prise de conscience de l'enjeu au niveau de la gouvernance afin d'en faire un axe de la « durabilité » de l'entreprise devant les actionnaires (approche risques, opportunités et progrès);
- Une décision du management de mettre la responsabilité au cœur de la politique d'entreprise en en tirant les conséquences d'organisation et d'adoption de ses implications (mesure, dialogue, pratiques et compte-rendu).
- L'attribution de la mission de progrès à un comité réunissant tous les acteurs internes concernés par le DD (fonctionnelles, opérationnels, pays).
- La mise en cohérence de la communication de la marque entreprise avec la politique de progrès en DD, autour d'une image de responsabilité coroplaste.²⁵

La prise en compte de ces étapes est un mouvement progressif qui peut prendre plusieurs années. Ce mouvement procède d'un cheminement par phases la gouvernance, l'appropriation, le déploiement, la communication et les partenariats – et repose sur une analyse stratégique et prospective:

- Il assume les applications en termes de politique d'entreprise;
- Il débouche sur une relation ouverte et constructive avec la société, exprimée dans le rapport de DD et L'intégration de la responsabilité au cœur de la communication de marque.²⁶

Figure (04): La démarche d'intégration de l'ESE dans le management



Source: Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Le développement durable. Edition organisation. Paris. 2005. p171.

Il n'y a pas, à ce stade, de modèle de management théorique pour imposer une construction linéaire et simple du DD dans politique générale de l'entreprise. Le sujet est à la fois trop neuf, vaste et embryonnaire. Bien plus, du fait de l'approche volontaire du sujet, d'une part, et de la variété des situations concernées, d'autre part, il est clair qu'un management DD repose sur quelques grands principes dont les entreprises adaptent au cas par cas, le séquencent, l'intensité et la « priorisation ». ce management restera largement dépendant des problématiques de secteur, des circonstances locales elles-mêmes dépendantes de la criticité des enjeux au cas par cas et, bien entendu, de la dynamique interne, plus ou moins volontariste en termes éthiques, économiques et marketing.²⁷

Pour autant, le management DD se structure progressivement autour de deux considérants majeurs: des principes de base qui attestent au nom de la réalité d'une démarche de responsabilité, issus du cadre normatif en cours de formalisation, d'une part, et l'ordonnement des phases dans un schéma volontaire et progressif, allant de l'intention affichée à l'intégration dans le modèle économique.²⁸

III-2- Le chemin de progrès vers le DD:

Démarche DD	Dispositif d'engagement et de décision	Dispositif d'organisation et de management	Dispositif d'écoute et négociation	Dispositif mesure et d'information	Produit de valeur durable
Phase 1 compréhension stratégique	Souscriptions aux chartes volontés affichées	Analyse des impacts pour toutes les directions	Inventaire des interpellations relation stakeholders	Analyse enjeux choix des indicateurs	Etat des lieux DD (premier rapport) reporting de base consolidé
Phase 2 appropriation	Axes de progrès (programmes) identification de partenariats à envisager	Comité DD fonction d'animation déléguée et relais internes	Relation suivies avec les stakeholders formation et stimulation interne	Reporting confrontation avec les analystes et benchmarks	Présentation d'une évaluation extra-financière
Phase 3 déploiement managérial	Présentation au conseil d'administration lien avec le public affaire	Intégration dans les sites et marque évaluation internes	Systématisation des dialogues écoute des sites locaux	Indicateur et secteurs vérification externe	Présentation du rapport actualisé rapport sociétal ®
Phase 4 valeur durable communiquée	Le conseil d'administration s'implique discours de marque	Optimisation de la nation des agences et insertion dans les indices	Un progrès annuel « produit » une journée annuelle « DD »	Appréciation économique (coûts et avantages) recherche de gain	Intégration de l'évaluation extra-financière dans bilan

Entre la prise en compte des enjeux, l'affichage des intentions, l'établissement des premiers diagnostics, la définition de mode d'organisation internes, la décision d'engagements des programmes et la construction systématisée de modes de dialogue, de reporting, de recherches et de partenaires, on se une période de 2 à 5 ans de pilotage détermine, avant d'arriver à un résultat bien communicable et pertinent aux yeux des observateurs aguerris de la société civile et de la communauté financière, susceptibles d'établir la capacité de maîtrise du sujet par l'entreprise. ²⁹

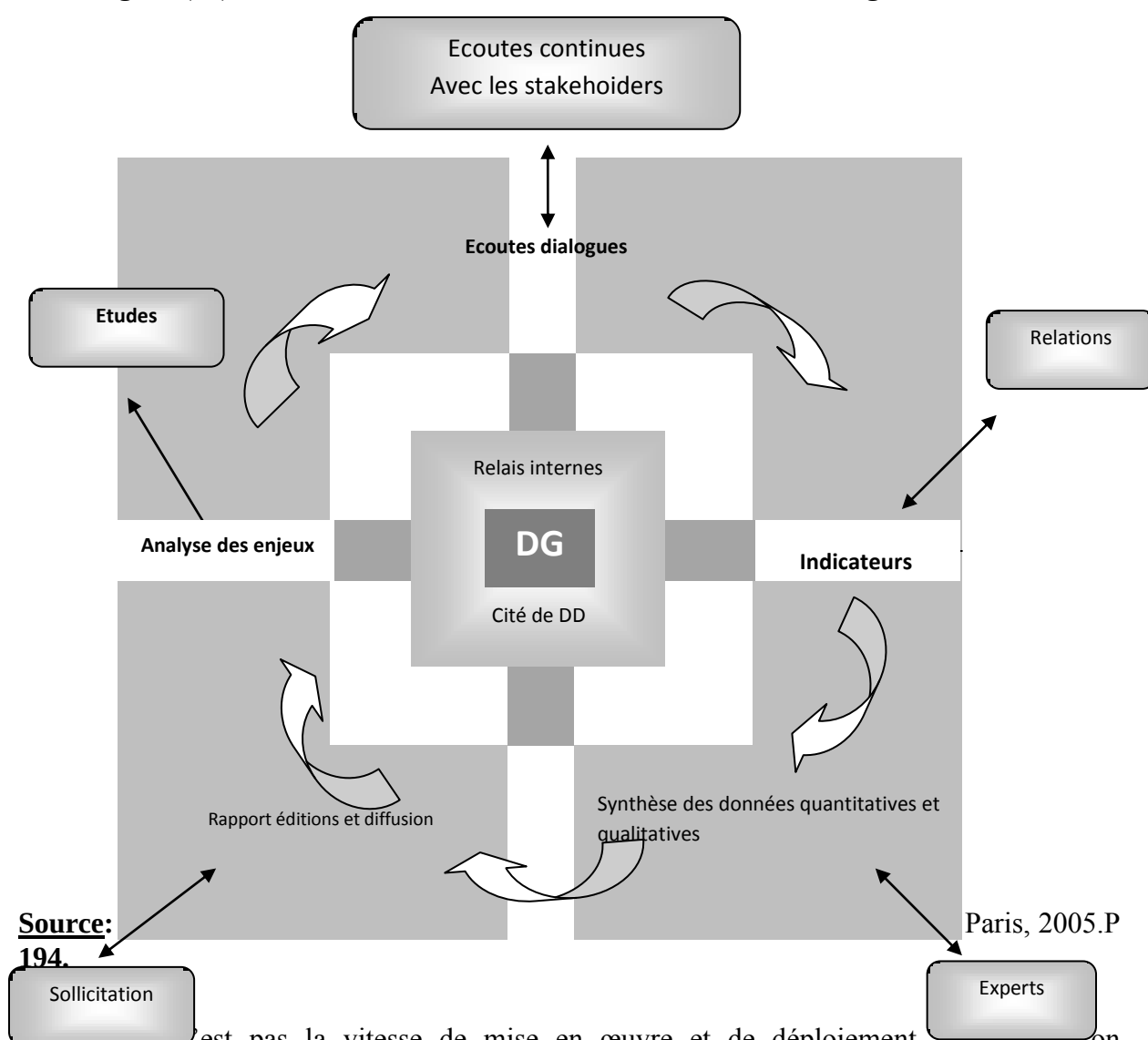
III-3-Mettre en œuvre une démarche continue de management du DD: Dans cette perspective, le développement durable apparaît comme un ensemble, plus ou moins bien articulé, de démarches et de discours visant à instaurer ou à restaurer la confiance des *stakeholders* (actionnaires, salariés, riverains, pouvoirs publics, consommateurs, syndicats, etc.) envers l'entreprise. Il s'agit pour les entreprises de donner à ces *stakeholders* des gages d'ouverture, de transparence et de volontarisme. Cette gestion des *stakeholders* se concrétise par des démarches managériales et des partenariats qui commencent à voir le jour. Il s'agit également de mettre en exergue les expériences pionnières qui vont au-delà de la réglementation et qui les distinguent de leurs concurrents. Ces expériences pionnières ne sont pas réductibles à une analyse coût/avantage. Autrement dit, il est impossible d'évaluer *ex-ante* quel sera le retour sur investissement des actions menées; les retombées étant souvent indirectes et sur le long terme. Par rapport à ces expériences de nature exploratoire, les engagements pris par les entreprises sont mesurés et progressifs; celles-ci étant très sensibles à

ne pas prêter le flanc à la critique.³⁰

Les démarches de développement durable dans les entreprises étudiées bénéficient du soutien et de l'implication des dirigeants. Ce soutien permet de renforcer la légitimité et les marges de manoeuvre des nouvelles fonctions dédiées dont le rôle n'est pas hiérarchique mais consiste à susciter, inciter, animer et coordonner des démarches transversales.

On observe à travers ces démarches de développement durable une reconfiguration du découpage de champs traditionnels comme le social ou l'environnement. Le social est un domaine d'action traditionnellement très cadré par le code du travail et les accords conventionnels conclus avec les syndicats. L'environnement est traditionnellement envisagé dans l'entreprise d'un point de vue technique (les technologies propres) ou de l'assurance qualité (les systèmes de management environnementaux). Dans les deux cas, l'une des évolutions fortes est l'apparition de nouveaux *Stakeholders* (riverains, ONG, syndicats Européens et internationaux,...) qui contribuent à une diversification des modes d'action et de communication mobilisées par l'entreprise.³¹

Figure (05): Mettre en œuvre une démarche continue de management du DD



Source:

194.

Sollicitation

Paris, 2005.P

Experts

est pas la vitesse de mise en œuvre et de déploiement, mais bien son appropriation culturelle et technique au sein de l'entreprise, d'où l'intérêt majeur de principes de base qui tracent les objectifs et de repères de travail qui marquent les étapes, avec des outils

adaptés au processus.³²

Conclusion: La responsabilité sociétale des entreprises est un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, voire de bonne gouvernance dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs [parties prenantes](#) sur une base volontaire. En effet, à côté des obligations réglementaires et législatives, existe tout un champ d'actions possibles sur la base du volontariat et qui peut s'appuyer notamment sur des normes: à citer cependant en France, une loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) qui incite les entreprises cotées en bourse à inclure dans leur rapport annuel une série d'informations relatives. Dans une perspective de développement durable, l'entreprise va prendre en compte ses [enjeux sociaux](#) en étant attentive au bien-être de ses salariés, et en s'appuyant sur une politique de ressources humaines motivante afin d'accroître leur productivité.

Les **enjeux environnementaux** de l'entreprise seront également privilégiés, afin d'inscrire l'entreprise dans une préoccupation environnementale constante, pour minimiser son impact et privilégier son développement de façon durable aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Les degrés d'implication dans une démarche de développement durable sont très variés: cela peut aller d'une intégration des valeurs du développement durable à la stratégie de l'entreprise, à la mise en place d'un système de [management environnemental](#) ou d'une démarche de [responsabilité sociale d'une entreprise \(RSE\)](#), ou la mise en œuvre de quelques actions environnementales ou sociales ponctuelles... jusqu'à une communication environnementale abusive, qui ne reflète pas les engagements de l'entreprise.

Plus généralement, le développement durable émerge comme un nouveau champ d'expansion de la stratégie des entreprises. Il ressort de l'étude menée que la structuration de ce champ sert deux desseins stratégiques: la construction d'une image de groupe, distincte de celle des marques et des sociétés; la constitution d'une identité de groupe, destinée, dans ces groupes internationalisés, à mobiliser des salariés venant d'origines et de cultures diverses. Mais ce champ apparaît également comme un espace de liberté pour des managers et des entreprises pris aujourd'hui entre deux feux - les critiques de la société civile et les règles du gouvernement d'entreprise - et en quête d'une nouvelle légitimité.

Bibliographie:

- Abdellatif BENACHENHOU, Le prix du développement durable en Algérie, Thorm éditions, Paris, 2005.
- Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ, RH et développement durable, édition d'organisation, Paris, 2005.
- Philippe DETRIE, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005.
- Patrick d'HUMIÈRES, le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.
- Paul PINTO, La performance durable, éditions Dunod, Paris, 2003.
- Maud TIXIER et autre, communiquer sur le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.
- R. Volpi, Développement durable: action ! La gouvernance de l'entreprise, Éditions L'Harmattan, France, 2006.
- Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELLE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, édition la découverte, paris, 2004.
- Didier STEPHANY, développement durable et performance de l'entreprise, éditions liaisons, Paris, France, 2003.

-Paul DE BACKER, les indicateurs financier du développement durable, éditions organisation , paris , France, 2005

¹ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Le développement durable. Edition organisation. Paris. 2005. p105.

² Didier STEPHANY, développement durable et performance de l'entreprise, éditions liaisons, Paris, France, 2003, p17.

³ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie, opcit, p107.

⁴ Paul DE BACKER, les indicateurs financier du développement durable, éditions organisation, paris, France, 2005, p21.

⁵ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie, opcit, p109.

⁶ Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ, RH et développement durable, édition d'organisation, Paris, 2005. p74.

⁷ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie, opcit, p109.

⁸ Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ, opcit, p20.

⁹ Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, éditions la decouverte, paris, 2004, p54.

¹⁰ Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ, opcit, p25.

¹¹ Maud TIXIER et autre, communiquer sur le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005, p221.

¹² Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie, opcit, p112

¹³ Maud TIXIER et autre, opcit, p58.

¹⁴ Patrick d'HUMIÈRES, opcit, p215.

¹⁵ Abdellatif BENACHENHOU, Le prix du développement durable en Algérie, Thorm éditions, Paris, 2005. P102.

¹⁶ Philippe DETRIE, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005.

¹⁷ Paul PINTO, La performance durable, éditions Dunod, Paris, 2003 ,75.

¹⁸ Abdellatif BENACHENHOU, Le prix du développement durable en Algérie, Thorm éditions, Paris, 2005. P104.

¹⁹ Philippe DETRIE, opcit ,P52.

²⁰ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Opcit, p221.

²¹ Philippe DETRIE, opcit, p112.

²² Paul PINTO, opcit, p28.

²³ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Opcit, .p165.

²⁴ Philippe DETRIE, opcit, p113.

²⁵ Abdellatif BENACHENHOU, opcit, p65.

²⁶ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Opcit, p165.

²⁷ Philippe DETRIE, opcit, P113.

²⁸ Abdellatif BENACHENHOU, opcit, p110.

²⁹ Philippe DETRIE, Op.cit., P114.

Franck Aggeri, Eric Pezet, Christophe Abrassart, Aurélien Acquier, L'entreprise à l'épreuve du développement durable, Résumé du rapport pour l'Ademe, Mars 2004

³¹ ³¹ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Opcit, p166.

³² Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Opcit, .p196.